



A cura di ALFIO MARTIRE

## TRA HOLDEN E MOBY DICK:

quello che resta del tanto agognato "sogno americano"

*Ennio Ranaboldo racconta venticinque anni di America vissuta da italiano: entusiasmi, illusioni e verità che nessuno vuole sentirsi dire.*

**E**nnio è uno di quegli italiani che l'America non solo l'ha capita, ma l'ha anche sfidata. Torinese di nascita, newyorkese d'adozione, oggi divide il suo tempo tra

Manhattan e Las Terrenas, nella Repubblica Dominicana.

Dopo aver guidato per oltre vent'anni le filiali americane di due colossi come Lavazza e MartinBauer, continua a occuparsi di sviluppo strategico e mentoring, con uno sguardo lucido e disincantato su ciò che significa davvero "fare carriera" oltre l'oceano. Innanzitutto benvenuto Ennio e la ringraziamo ancora per aver accettato l'intervista sul nostro magazine.

**D. Comincio subito con il chiederle: basta sembrare italiani per fare carriera in America? È ancora un vantaggio competitivo o si rischia di diventare un cliché da cui liberarsi?**

**R.** Credo che "sembrare italiani" o anche "essere italiani", di per sé, non faccia fare carriera in nessun posto al mondo né alle persone né... alle marche. Meno che mai in America. Noi italiani ci piacciono tantissimo e tendiamo a sopravvalutare quanto gli "altri", il mercato, i consumatori, condividano questa generosa e qualche volta un poco auto-riferita passione. Ora, sebbene occorra diffidare delle generalizzazioni come della peste, credo però sia ragionevole affermare che l'Italia (nità) – il paese reale, la sua

gente, il suo saper fare, e quindi i suoi prodotti – goda, e continuerà a godere, di un'immagine molto positiva e vibrante nell'immaginario collettivo americano, pur con significative differenze di impatto, di rilevanza, di propensione all'acquisto, che so, tra caucasici e latini per dirne una. Ma tutto questo bel sognare italiano, se rimane una robusta e necessaria condizione, non è certamente una sufficiente per il successo delle nostre aziende. Non sono un militante del "Made in Italy" inteso come produzione obbligatoria sul territorio del Bel Paese – semmai, credo nel "Created in Italy"! – ma, a prescindere dal mio convincimento, quello che conta è davvero il sapere – ovvero da dove la maestria e l'ingegno italiani giungano, come si siano stratificate nei decenni, qualche volta nei

**"...QUELLO CHE FUNZIONA SEMPRE, TORNANDO AGLI INGREDIENTI DEL SUCCESSO, SONO L'INTELLIGENZA E L'UMILTÀ DEGLI AZIONISTI, APERTI AD UNA TRASFORMAZIONE CULTURALE PRIMA ANCORA CHE OPERATIVA..."**

secoli. Le storie di successo imprenditoriale italiano negli USA sono sempre storie molto, molto complesse, per quanto gli ingredienti siano sempre i soliti... noti: chiarezza di intenti (obiettivi, di lungo periodo), conoscenza della sfida (mercato, non solo inteso come quello di immediato riferimento), volontà di investire (risorse adeguate, non solo economiche).

**D. Lei ha guidato per anni le sedi americane di grandi gruppi europei. Come ha conciliato culture operative profondamente diverse? Cosa ha funzionato davvero sul campo e cosa invece ha richiesto un cambio di pelle?**

**R.** Non credo sia questione, almeno non principalmente, di differenti "culture operative": in fondo, costruire una fabbrica, gestire una catena logistica, impostare un piano commerciale, sono tutte cose che obbediscono a elementi fondamentali condivisi da ogni cultura di impresa, non importa quanto remote geograficamente una dall'altra. Quello che ancora fa la differenza ha a che fare spesso con la tipologia e le dimensioni dell'impresa (famigliari e medio-piccole, per lo più, almeno nel mio settore, quelle italiane) e con la natura sempre un po' bivalente del mercato americano: quasi tutti lo desiderano appassionatamente, pochi ne abbracciano appieno la complessità. C'è ancora, ad esempio, una diffusa riluttanza, in molti casi del tutto comprensibile, ad evolvere il proprio modello di business da "esportatore" ad azienda italiana con base in America in senso proprio, e ciò a prescindere da ogni persuasione su cosa sia o non

sia, o debba essere, il "Made in Italy". Ci sono luminose eccezioni, naturalmente, dove la differenza l'hanno fatta una più lungimirante accettazione del rischio, la disponibilità di capitali e una passione ossessiva per il consumatore americano e le sue predilezioni; una passione che non dovrebbe mai essere inferiore a quella che nutriamo per i nostri prodotti. Occorre insomma una sistematica capacità di adattamento e di evoluzione; e una forte propensione all'innovazione – non quella fatta in casa ma quella che parte, appunto, dai consumatori locali, dalle esigenze degli operatori professionali locali, nel caso del mercato foodservice. Senza che questo comporti scendere a compromessi, abdicare alla qualità leggendaria di cibi e bevande e materie prime italiane. Ma si sa anche che l'America non difetta di materie prime altrettanto eccellenti, a cominciare dal grano! Quello che funziona sempre, tornando agli ingredienti del successo, sono l'intelligenza e l'umiltà degli azionisti, aperti ad una trasformazione culturale prima ancora che operativa. Quello che spesso non funziona invece, o si incaglia o finisce col costare uno sproposito, è appunto l'esecuzione dei piani. Ma ci sono modi per minimizzare i rischi, a cominciare dal lavoro con le persone ed i partner giusti.

**D. L'italiano medio che sbarca oggi negli Stati Uniti sogna ancora il mito dell'ascensore sociale. Ma siamo nello stesso edificio di un tempo? Oggi l'ascensore è rotto, bisogna salire a piedi o arrampicarsi a mani nude?**  
**R.** "Medi" siamo tutti, ovvero



**“  
TUTTI ABBIAMO  
UN'OPPORTUNITÀ,  
SOPRATTUTTO IN  
QUESTO PAESE.  
”**

tutti abbiamo un'opportunità, soprattutto in questo paese. Ci sono arrivato venticinque anni fa e da quindici io, come tutti in famiglia, ho il passaporto USA e quello italiano. In un quarto di secolo, non un solo individuo che io abbia conosciuto di persona – non importa quanto modesta o smisurata l'ambizione, limitati o eccezionali i talenti – ha mai fatto sconcolato ritorno in Italia perché non ce l'abbia in qualche misura fatta; e non una persona che non abbia poi rimpianto l'America (non solo New York!) quando circostanze indipendenti dalla sua volontà l'hanno magari costretto a lasciarla. Come sappiamo, le strade americane non sono mai state lastricate d'oro; questo può anche essere un paese tremendo e la sola espressione "Sogno Americano" sarebbe da emendare dalla lingua; ma le opportunità erano, sono e saranno reali, le risorse del paese sono immense e così i capitali e le idee; la mobilità

verso l'alto – con un pizzico di fortuna, molto amore per questa terra e il solito durissimo lavoro – rimane una concretissima possibilità per molti.  
**D. Martin Bauer, Lavazza, le erbe, il benessere e il brand italiano. Dove sta andando oggi il made in Italy in America?**

**R.** Il Made in Italy corre, in tutto il mondo e negli USA ancora di più, come raccontano i dati. Sono un inguaribile ottimista, quindi credo che questa corsa continuerà ancora molto a lungo; vedo un potenziale tremendo a cui attingere, sia nell'area "specialty" e per i piccoli produttori che per prodotti e marchi – che so, olio, caffè, pasta, per citare i principali – già ben calati nel consumo diciamo di massa; e non poche opportunità esistono anche come produttori di qualità per i marchi delle insegne. Semmai c'è un poco da stupirsi del contrario; ovvero, che un sistema agro-alimentare come

quello italiano, un sistema che non ha uguali al mondo per varietà, capacità, qualità e tutela del consumatore non abbia ancora pienamente sfruttato questo potenziale. Si contano ancora oggi sulle dita di una mano le aziende che hanno raggiunto dimensioni importanti negli USA, con investimenti significativi e capacità manifatturiere locali. Moltissime sono invece le aziende medie e piccole e piccolissime che ancora vedono il loro rapporto con il mercato "mediato" da agenti, importatori e distributori. Non necessariamente una cosa negativa in sé, ma può essere un limite allo sviluppo, alla crescita diretta e governata in proprio. Credo che il sistema Italia possa e debba evolvere con logiche più aggressive, più dirette e "partecipative", siano esse joint ventures, accordi di lungo periodo o acquisizioni dirette. Non penso tanto a iniziative consortili o associazionistiche, per quanto meritevoli, ma ad una strategia che ricerchi attivamente e intelligentemente piattaforme industriali e commerciali americane, anche multicanale, su cui fare leva, così da accedere, pur senza abbandonare le nicchie dorate ma minuscole del "premium", a una più vasta e stratificata massa critica di consumo e a moltissimi consumatori affezionati in più!

**D. Lei siede nel board della Casa Italiana alla NYU. Come si fa oggi a reclutare e trattenere i talenti italiani in America? e cosa motiva un giovane di valore a restare?**

**R.** Intanto, restare negli USA è difficilissimo e di espatriati non se ne parla, anche a ragione, visto i costi esorbitanti. Questo il primo ostacolo. Ma la domanda vera - per quei giovani che sono riusciti ad entrare legalmente, o che vivono e lavorano negli USA da tempo, magari grazie anche a relazioni familiari che hanno facilitato residenza o cittadinanza - è: perché rientrare in Italia? E non mi si fraintenda: amo il mio paese di nascita almeno quanto quello di adozione, ma sappiamo come stanno le cose quando parliamo di lavoro giovanile nel Bel Paese: carriere impossibili, mobilità ridottissima, disoccupazione o sottoccupazione elevatissime, remunerazioni tra le più basse dell'area OCSE e al palo da trent'anni. D'accordo tutti: l'Italia sarà anche il paese più bello del mondo ma è anche quello più invecchiato, con inscalfibili gerontocrazie e che peggio tratta i suoi giovani, talenti compresi. Quindi, cosa motivi un giovane a restare o a tentare di restare negli USA, con tutte le proprie forze e la propria ingegnosità mi pare cosa piuttosto evidente.



**D. Quanto c'è di lei nel giovane Holden Caulfield? E quanto del giovane Holden è rimasto in lei?**

Veramente nulla anche se, a trentacinque anni da una tesi e una monografia sull'autore, continuo a pensare che J.D. Salinger sia stato tra i dieci migliori scrittori del gigantesco Novecento letterario americano. Semmai del "catcher in the rye" vale la pena ricordare che, anche alla crisi più nera, allo spaesamento più brutale, all'isolamento più avvilente, soprattutto quando - come nel caso del personaggio di Salinger - esso sia assai autoimposto oltre che dovuto a circostanze esterne, segue sempre un ritorno alla luce, un ritorno a casa e, per me, come per Holden Caulfield, quella casa, da tanti, tantissimi anni è New York City, davvero e per sempre la città più bella del mondo!

**D. Quale America stiamo lasciando ai nostri figli?**

**R.** La stessa di cui canta Leonard Cohen, "America, the cradle of the best and of the worst", la stessa di sempre. Un paese dalle formidabili contraddizioni, iniquità forse insanabili, la considerevole tendenza alla violenza, i cicli politici fantasmagorici... ma, anche e soprattutto, un paese dove i giovani non perdono - per consunzione, inerzia e vuoto pneumatico di opportunità - quell'unico ingrediente davvero unico ed insostituibile che agisce, diciamo, tra i quindici

e i trentacinque anni, quella cosa che da sola è garanzia di libertà, di immaginazione e di prospettiva futura: l'entusiasmo del pensare e del fare bene, e quindi del vivere bene, domineddio e uomini permettendo!

**D. Ultima, "marzulliana": se lei fosse una canzone, un libro, un film, o una poesia... cosa sarebbe oggi Ennio Ranaboldo?**

**R.** "Call me Ishmael", se non proprio quel personaggio, certamente il libro, una specie di seconda casa per me, il romanzo più sontuosamente ricco, inesauribile e inestinguibile mai scritto in America, Moby Dick!

## ABOUT



Torinese, vive a New York da un quarto di secolo e, recentemente, anche a Las Terrenas, in Repubblica Dominicana. Ha diretto la Consociata americana di Lavazza per sedici anni, poi quella di Martin Bauer per altri sette ed è attualmente membro del Board di Martin Bauer Nord America, azienda leader nelle materie prime e negli ingredienti botanici. Professionalmente, ha cominciato come lavapiatti e cameriere, poi ha fatto il maestro elementare. Ha vissuto e lavorato in Nuova Zelanda (A vent'anni facevo il cuoco) e ha conseguito una tardiva laurea in lingua e letteratura americana, con una tesi ed una monografia dedicate a J.D. Salinger. Ha avuto, nel 2022, l'idea di lanciare "Talent in Corso" (Giovani) - un programma di mentoring individuale per giovani italiani d'ingegno e scarse risorse - dopo anni di ascolto e centinaia di ore di conversazione, con ragazze e ragazzi intelligentissimi e di formidabile preparazione penalizzati da un paese troppo spesso ingeneroso con i propri giovani. Sposato con tre figli, la parola che ama di più è wordsmith.